

LES BONNES SURPRISES DU MANAGEMENT INTERCULTUREL : LE REDRESSEMENT SPECTACULAIRE D'UNE ENTREPRISE DE TRANSPORT PUBLIC DE NOUVELLE- CALÉDONIE

AUTRES TEMPS, AUTRES LIEUX

L'entreprise néo-calédonienne CARSUD a traversé deux phases contrastées en dix ans d'existence : une période initiale marquée par une succession de conflits sociaux opposant les employés océaniens locaux à leur direction venue de métropole et, ensuite, une étonnante renaissance conduite sous la houlette d'un jeune manager plein d'inventivité réussissant là où ses prédécesseurs avaient échoué. S'appuyant sur deux enquêtes internes menées successivement à cinq ans de distance, cet article propose une lecture culturelle de cet étrange retournement de situation, une lecture focalisée sur une analyse des réinterprétations que les salariés locaux ont données des modes de management contrastés mis en œuvre par leurs directions successives.

Par **Jean-Pierre SEGAL***

* Chargé de recherche au CNRS, Centre Gestion & Société.

Les expatriés n'ont pas toujours la tâche facile quand ils sont confrontés, loin de leurs bases, à des rapports de travail échappant autant à leur contrôle qu'à leur entendement. Il arrive pourtant qu'un changement de manager conduise au redressement de situations apparemment désespérées. Nous nous proposons d'analyser un tel cas de figure en examinant le cas d'une entreprise de transport collectif urbain opérant en Nouvelle-Calédonie sous management métropolitain. Cette compagnie de bus a successivement connu, en dix ans d'existence, le pire des désordres, puis un redressement spectaculaire, qui suscite localement autant d'étonnement que d'admiration. Nous appuierons notre analyse sur les enseignements apportés par deux enquêtes sociologiques que nous avons menées à cinq ans d'intervalle au sein de cette entreprise (voir l'Encadré 1), la première en pleine tourmente, et la seconde en pleine harmonie.

LE RÉCIT DES ÉVÉNEMENTS

Un projet ambitieux

Au début des années 2000, les autorités publiques en charge de la gestion des transports collectifs de voya-

Encadré 1 : La recherche

Réalisée à la demande de la direction du Travail locale, qui était en quête d'une analyse de la dimension culturelle des conflits récurrents qui traversaient le territoire, la recherche menée en 2007 et 2008 a porté sur dix entreprises du territoire. Une centaine d'entretiens guidés ont été réalisés à cette occasion. Un ouvrage de synthèse (SEGAL, 2009) a été publié localement. La recherche a connu une suite de dimension plus restreinte, cinq ans plus tard, toujours à la demande de la direction du Travail, en quête cette fois d'une analyse du redressement surprenant de l'entreprise étudiée, longtemps considérée comme la version caricaturale de la conflictualité sociale locale.

Réalisée en 2012, cette seconde enquête a permis d'interroger douze personnes, dont une partie avait déjà été interviewée cinq ans plus tôt.



« Au début des années 2000, les autorités publiques en charge de la gestion des transports collectifs de voyageurs de la ville de Nouméa, qui concentre une partie importante de la population du territoire néocalédonien, décident de lancer un grand projet de modernisation du réseau local de bus ». Vue de la gare routière de Nouméa, avril 1998.

Photo © Marta Nascimento/REA



geurs de la ville de Nouméa, qui concentre une partie importante de la population du territoire néocalédonien, décident de lancer un grand projet de modernisation du réseau local de bus. Une nouvelle structure, CARSUD, est alors constituée (voir l'Encadré 2), dont la direction opérationnelle est confiée à un groupe métropolitain dont l'expérience dans la gestion de réseaux de transport est reconnue. Comme dans la plupart des entreprises locales, les fonctions d'exécution sont remplies par des Océaniens natifs du territoire ou venus s'y installer, tandis que les fonctions d'encadrement sont assurées par des « Européens ». L'équipe dirigeante est constituée de cadres métropolitains et l'encadrement intermédiaire par les petits entrepreneurs locaux qui exploitaient précédemment, à leur compte, les lignes de l'ancien réseau.

Encadré 2 : CARSUD

CARSUD est à ses débuts la filiale à 100 % d'un groupe international métropolitain spécialisé dans les services aux collectivités locales...

Après rachat de la majeure partie des parts du groupe métropolitain, suite aux événements analysés dans cet article, la société publique de participations PROMOSUD, outil d'intervention économique de la Province Sud de la Nouvelle-Calédonie, est devenue en 2009 majoritaire dans le capital de l'entreprise.

CARSUD emploie aujourd'hui une centaine de personnes, essentiellement des machinistes.

Le profil des employés, majoritairement jeune et masculin au départ, s'est fortement diversifié depuis lors : les femmes sont désormais aussi nombreuses que les hommes, tandis que subsiste un noyau significatif d'anciens jouant auprès des jeunes le rôle de mémoire de l'entreprise.

Une rapide descente aux enfers

L'enfer, dit-on, est parfois pavé des meilleures intentions. Connaissant l'attrait exercé par les métiers de la conduite d'engins motorisés sur les jeunes Océaniens, les responsables politiques locaux ont pensé recruter des jeunes, principalement Kanaks et Wallisiens, qui sont nombreux à rencontrer des difficultés d'insertion professionnelle. Les compétences reconnues à l'opérateur métropolitain en matière de formation professionnelle de jeunes faiblement scolarisés semblaient de nature à garantir le succès du projet. Mais, dans les faits, ces jeunes recrues se révèlent souvent mal adaptées aux exigences professionnelles d'une activité qui

requiert une hygiène de vie exemplaire et beaucoup de rigueur aussi bien dans le respect des horaires que dans la tenue des recettes. Indulgents, la première année, les expatriés venus de métropole défendent ensuite avec fermeté ce qu'ils considèrent comme les fondamentaux de leur métier. Ils commencent à prendre des sanctions plus radicales, provoquant la colère des intéressés. Spectateurs de l'impuissance de leurs patrons, les agents de maîtrise néocalédoniens se gardent bien de soutenir des autorités venues de métropole qu'eux-mêmes supportent mal. Certains d'entre eux prennent même la tête de la contestation interne qui ne tarde pas à s'exprimer.

La résistance à cette autorité venue d'ailleurs s'organise au sein de deux syndicats. Ces derniers appliquent à CARSUD les méthodes musclées du blocage qui ont largement cours à l'époque sur le territoire néocalédonien qui connaît un pic de conflictualité sociale. Les directions métropolitaines qui se succèdent sont conduites sous la pression à lâcher du lest, créant ainsi de redoutables précédents dont chacun des syndicats tire successivement parti pour lancer de nouvelles revendications. Paralysée par des conflits à répétition, CARSUD devient vite ingouvernable, sa direction se révélant incapable de faire respecter les règles de travail les plus élémentaires.

Cet état d'anomie installe un malaise grandissant au sein de l'entreprise. Ceux qui continuent à travailler dans le respect des règles supportent de plus en plus mal l'impunité dont jouissent ceux qui les transgressent de plus en plus allègrement. Dans le même temps, les rivalités ethnico-politiques pouvant survenir entre Kanaks et d'autres Océaniens (PAÏTA, CAZAUMAYOU, 1999) menacent de pénétrer à l'intérieur de l'entreprise et d'en accroître la déstabilisation. Les oppositions s'accroissent entre les deux syndicats. Étroitement lié au parti indépendantiste local, l'un d'entre eux (qui regroupe surtout des « natifs » du territoire) radicalise ses positions avec le soutien actif de sa maison-mère, qui vise explicitement l'actionnaire métropolitain de l'entreprise. L'autre syndicat, auquel se rallient ceux qui s'inquiètent du risque de perdre leur emploi, mais aussi ceux qui, venus des autres îles du Pacifique, n'entendent pas se laisser traiter en citoyens de seconde zone, appelle à ne pas interrompre le travail et, pour ne rien arranger, rafle les promotions internes au profit de ses adhérents.

Isolés au sein de leur structure, pris à partie verbalement de façon souvent violente, les cadres métropolitains échouent les uns après les autres à rétablir l'ordre et la paix civile au sein de leur entreprise. Ils finissent par céder au découragement et à solliciter un retour anticipé en métropole, sous le regard narquois de locaux avec lesquels ils n'ont jamais réellement su entrer en relation. « *On ne sait pas quoi faire* », avoue ainsi le directeur en poste, lors de notre première enquête, qui ajoute : « *Je pense qu'on ne peut pas adopter un style de management où l'on navigue*



entre tout ça... [on ne peut pas] discuter sans arrêt avec les uns et avec les autres. Moi, j'en ai perdu le sens du métier. Je rêve de retravailler à nouveau. Je remplis une fonction, [mais] tristement, parce que je n'ai plus le cœur ». CARSUD traverse ainsi une succession de crises qui font les « unes » des journaux locaux. La plus longue d'entre elles a pour origine le licenciement pour faute grave du délégué syndical indépendantiste. Sortant du cadre de l'entreprise elle-même, il prend rapidement une dimension politique.

La sortie du conflit

Au terme de quinze mois d'un conflit marqué par des affrontements violents entre forces de l'ordre et piquets de grève, s'organise une réorganisation profonde de l'actionnariat de l'entreprise. Le groupe métropolitain, soucieux de se désengager, revend alors les deux tiers de ses parts à PROMOSUD, une *holding* publique locale gérant les interventions économiques de la Province Sud.

Dans le même temps, une nouvelle direction politique est mise en place à la tête du syndicat indépendantiste, déterminée à modifier ses pratiques revendicatives afin d'obtenir par la négociation ce que les affrontements frontaux n'ont pas permis d'obtenir. Après un intérim de quelques mois assuré par un cadre issu du groupe métropolitain (ce sera le dernier) chargé de remettre en place techniquement les opérations au sortir de la crise, une nouvelle équipe de direction se met en place. Dans le même temps, de nouveaux leaders sont nommés à la tête de chacun des deux syndicats. Cette triple relève produit en peu de temps un complet renversement de situation au sein d'une entreprise, dont la fermeture pure et simple avait été sérieusement envisagée.

Un rétablissement spectaculaire

Notre seconde enquête se déroule cinq ans après la précédente. Le décor est toujours le même, mais le climat social s'est radicalement transformé. Ceux des employés qui avaient été les témoins de cette période troublée en témoignent : « Il y a toujours deux syndicats, explique un conducteur, mais c'est beaucoup plus respectueux. Tout le monde s'est posé, et s'est posé les bonnes questions. "Tout ça", c'est enterré... » « C'est devenu constructif », constate le responsable exploitation qui connaît toute l'histoire de l'entreprise. « Actuellement notre directeur signe des accords que, même en rêve, on n'aurait pas imaginé signer il y a encore quelques années. » « La direction du Travail nous invite pour parler de nos bons côtés », indique un des cadres, « alors qu'avant, on nous citait comme un exemple à ne pas suivre ». L'ambiance de travail n'est pas en reste : « Y a une culture d'entreprise énorme, dans cette boîte ! », insiste la responsable des relations sociales. « C'est une société qui fonctionne très bien, avec des gens très moti-

vés. On met en place beaucoup de choses. Les gens sont volontaires, et ils participent ». L'absentéisme, qui dans la période précédente atteignait des sommets, est en nette régression. La fréquentation et donc les recettes sont en hausse régulière. L'entreprise est en passe de redorer son blason, comme le disent plaisamment les salariés eux-mêmes, motivés par la perspective de voir CARSUD, hier au bord de la cessation d'activité, candidater pour être partie prenante du projet d'extension du réseau de transport en cours de discussion au sein des instances politiques locales.

Un virage managérial à 180°

Le nouveau directeur, tout juste trentenaire, est un Métropolitain fixé sur le territoire. Il vient de faire ses classes, au sein d'une autre filiale locale du même groupe métropolitain ayant traversé (sans doute pour des raisons identiques) les mêmes difficultés que CARSUD. Il a pu ainsi – apprentissage idéal ! – faire le tour des impasses auxquelles peut conduire une mauvaise prise en compte du contexte local. Sa jeunesse, son dévouement envers l'entreprise et sa capacité d'empathie avec chacun de ses membres ont fait le reste. Ils lui valent une popularité dont n'avait jusqu'ici bénéficié aucun de ses prédécesseurs. « Nos directeurs, avant, déclare un agent de maîtrise, quand ils rentraient dans le dépôt, ils perdaient leur nom de baptême ; alors que lui, dès lors qu'il est un peu en retard, on se dit : "le boss, il n'arrive pas encore ?" Et puis : "Tiens, il arrive !" On est content de le voir ». « C'est Monsieur Social, dit de lui l'un des délégués syndicaux, et je crois, depuis son arrivée, [que] c'est le dernier boulon qui manquait pour que la machine marche... ». Et, de fait, avec lui s'opère un virage stratégique à 180°, que soutient sa tutelle. « Avant, résume le responsable des opérations, on faisait passer l'exploitation avant le personnel. Maintenant, on met tout en avant pour le personnel... pour obtenir l'exploitation ».

Là où, précédemment, trois cadres masculins au profil identique, celui d'exploitant, tentaient – sans succès – de rallier à leur credo de métier des employés rétifs à se couler dans un tel moule, la nouvelle équipe, mieux imprégnée du contexte local et plus diversifiée, réussit à se faire accepter, et mieux encore, à changer en profondeur le climat interne de l'entreprise. Cette nouvelle stratégie sociale se décline de deux façons : à l'organisation d'une gestion plus professionnelle des ressources humaines s'ajoute la mise en place d'un dialogue social à la fois continu et équilibré avec les deux syndicats.

Le volet RH est confié à une femme, Métropolitaine implantée de longue date sur le territoire calédonien qui avait collaboré directement avec le jeune directeur dans sa fonction précédente. Elle aussi possède cette expérience des relations de travail dans le contexte océanien qui manquait cruellement aux précédents directeurs expatriés. Chargée des relations sociales et



de la communication, elle a pour mission première d'être en permanence à l'écoute de tous les employés. Son nouveau rôle consiste à identifier et à aider ceux qui ont besoin d'être assistés dans leur vie professionnelle comme dans leur vie personnelle. Les objectifs qu'elle s'est fixés sont bien d'humaniser les relations de travail et de renforcer une vie collective à travers l'organisation d'événements fédérateurs. Une de ses premières tâches a consisté à réparer un regrettable oubli à travers la mise en place d'un espace collectif où les machinistes peuvent échanger entre eux ou prendre leur casse-croûte, avant ou après leur prise de service. Chaque agent a été individuellement reçu par elle en entretien. Un livret d'accueil est désormais remis à tous les nouveaux embauchés, présentant l'histoire et l'organisation de l'entreprise, fournissant les coordonnées des différents interlocuteurs auxquels la nouvelle recrue pourrait avoir à s'adresser et détaillant, enfin, les différents articles du règlement intérieur. Une enquête par questionnaire (bénéficiant d'un taux de réponses élevé) est organisée chaque année, qui permet au management de l'entreprise de mesurer l'état d'esprit de l'ensemble des salariés, mais aussi de manifester l'attention qu'elle porte aux difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de ce métier difficile qu'est celui de conducteur de bus. Aucune de ces mesures ne constitue de réelles innovations en matière de gestion des ressources humaines. Cependant, rapportée à l'histoire particulière de notre entreprise et au contexte culturel néocalédonien, chacune d'elles est reçue comme une marque de l'attention désormais prêtée aux personnes qui, toutes ensemble, constituent le corps social d'une entreprise que ses salariés sont disposés à regarder comme une véritable communauté de travail.

La relance du dialogue social interne constitue le second volet de la stratégie mise en place par la nouvelle équipe de direction. Cette relance prend appui sur les différentes instances représentatives du personnel (comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail – CHSCT) jusqu'ici laissées largement en sommeil. Les deux principaux responsables syndicaux sont étroitement associés à la démarche. Eux-mêmes impliquent leurs propres délégués bien davantage que leurs prédécesseurs qui géraient en solitaires leurs sections syndicales respectives. Des formations au droit du travail, jusqu'ici mal connues de la plupart des délégués, sont proposées aux élus et dispensées sur place pendant leurs heures de travail. L'équipe dirigeante et les délégués syndicaux participent ensemble à des formations à la négociation sociale dans le cadre d'un dispositif financé par la direction du Travail de Nouvelle-Calédonie. Le passage de la théorie à la pratique se fait dans la foulée, à travers la négociation d'accords visant à clarifier les règles internes. En échange d'engagements syndicaux en matière de continuité du service et de mise en place d'un service minimum en cas de conflit social, sont

offertes des avancées sociales notamment en matière d'intéressement aux résultats de l'entreprise. Les partenaires sociaux prennent également l'engagement d'épuiser, préalablement à tout exercice du droit de grève, la succession prévue de procédures de négociation et de médiation censées dégager des compromis par le dialogue, là où avait précédemment régné le rapport de force.

UNE RELECTURE CULTURELLE DES ÉVÉNEMENTS

Aux yeux de beaucoup d'observateurs locaux, notamment parmi les responsables économiques et politiques qui dénonçaient autrefois le harcèlement extérieur dont CARSUD était l'objet, ce redressement n'est rien d'autre qu'un simple retour à la normale. Les équipes dirigeantes auraient été, selon eux, simplement empêchées de mettre en place une concertation sociale raisonnable. L'entreprise ayant retrouvé la sérénité qui lui avait précédemment manqué, il serait à nouveau possible de « faire du management » et d'en recueillir les fruits. La nouvelle équipe dirigeante aurait, dans cette vision des choses, principalement bénéficié d'un contexte social plus apaisé, sans qu'il y ait lieu de tirer de leçon majeure d'un tel retournement de situation. La tentation est grande, en effet, d'attribuer au seul nouveau management le mérite d'un redressement aussi spectaculaire. Plusieurs initiatives prises par la nouvelle équipe de direction, auxquelles leurs prédécesseurs n'avaient pas songé, n'ont-elles pas contribué sérieusement à l'amélioration de la situation ? D'autres questions méritent pourtant d'être posées : les premières équipes de direction étaient-elles réellement en mesure, une fois celui-ci allumé, d'éteindre l'incendie qu'elles avaient, sans le savoir, contribué elles-mêmes à allumer ? Cet incendie s'est-il éteint tout seul, par un effet de lassitude des combattants ? Sont-ce seulement les bonnes pratiques issues du management à l'occidentale qui en ont eu raison ? Quelle a pu être la contribution des Océaniens dans le retissage des liens internes et dans la construction d'une coopération bâtie entre les deux syndicats et la nouvelle direction ?

Poser ces questions ne dispense pas naturellement d'analyser les déterminants classiquement pris en compte dans l'analyse des conflits. Nous n'avons pas la naïveté de croire qu'aucun enjeu politique externe n'a pesé sur l'entreprise aussi longtemps que le groupe métropolitain en assurait la gérance. Nous ne croyons pas davantage que l'harmonie actuelle dont bénéficie aujourd'hui l'entreprise ne puisse, demain, être remise en cause par les transformations de son environnement politique, économique et institutionnel. Ni normative ni prédictive, notre perspective vise d'abord à enrichir la compréhension que les acteurs d'une entreprise multiculturelle peuvent avoir des situations



complexes auxquelles ils sont confrontés. Mais elle vise aussi à orienter leur action en attirant l'attention des responsables sur certains des effets contre-intuitifs que peuvent prendre leurs décisions dès lors qu'ils opèrent dans un contexte culturellement différent de celui au sein duquel ils opéraient précédemment.

Les deux enquêtes internes menées à cinq ans d'intervalle au sein de la structure conduisent à prendre de sérieuses distances à l'égard d'interprétations qui, passant entièrement sous silence la dimension interculturelle de notre cas, se privent, à notre sens, de la faculté d'en tirer les enseignements propres à prévenir ailleurs la reproduction de telles impasses. La prise en compte de cette dimension interculturelle conduit, en effet, à nuancer sensiblement une telle vision universaliste des choses. Il ne s'agit ni de minimiser les « oublis » ou les « erreurs » des premiers dirigeants ni, encore moins, de minimiser les mérites de l'équipe en place. Il s'agit d'illustrer les impasses auxquelles conduit la vision si souvent partagée par les managers de culture française opérant loin de leurs frontières (SEGAL, 2005), qui imaginent pouvoir établir dans le registre de l'action une cloison étanche entre le monde « moderne » de l'entreprise et les univers « traditionnels » d'où sont issus les salariés qu'ils encadrent. L'analyse culturelle de notre cas conduira à montrer comment les erreurs du passé et les succès du présent sont inséparables des lectures que les employés océaniques de CARSUD ont fait des modes de management successifs mis en place dans leur entreprise. Elle conduira également à souligner l'importance de la contribution apportée par ces employés océaniques à l'apaisement du climat interne au sein de leur entreprise.

Ce décodage culturel des événements s'appuie sur le plan tant théorique que méthodologique (D'IRIBARNE, 2011) sur une approche interprétative de la culture (GEERTZ, 1973), posant celle-ci comme grille de lecture de la réalité au travers de laquelle les acteurs donnent sens aux situations dans lesquelles ils se trouvent impliqués et aux formes de management qui leur sont appliquées. Cette posture écarte la perspective culturaliste cherchant à décrire et à mesurer l'impact de l'environnement culturel sous la forme d'attitudes et de comportements « moyens », que le gestionnaire étranger aurait intérêt à connaître et à anticiper. Ces attitudes et ces comportements changent aujourd'hui si vite que les tableaux des us et coutumes locaux s'exposent, en Nouvelle-Calédonie comme ailleurs, à devenir rapidement obsolètes. Les jeunes employés océaniques de CARSUD n'appartiennent-ils pas à une nouvelle génération dont le cadre et le mode de vie s'inscrivent en rupture profonde avec ceux des générations précédentes. Cela n'implique pas pour autant que les repères culturels au travers desquels ces acteurs océaniques lisent, interprètent et valorisent leurs réalités professionnelles se confondent désormais avec ceux inspirant les « bonnes pratiques » des actions dirigeantes qui leur sont appliquées.

Certes, le décodage interculturel ne dit pas le dernier mot sur la genèse de ces situations de conflit ou de coopération qui obéissent simultanément à d'autres déterminants, mais il permet d'approfondir les raisons pour lesquelles les coopérations entre les acteurs parviennent ou non à se construire. Appliquée à une situation de gestion interculturelle (comme dans notre cas d'étude), cette approche conduit à s'intéresser aux écarts qui séparent les significations que les cadres expatriés donnent aux pratiques qu'ils voudraient introduire de celles que les salariés océaniques de CARSUD leur prêtent. La conscience de l'existence de telles grilles de lecture échappe en général aux premiers comme aux seconds. Contrairement à d'autres dimensions, elles aussi qualifiées de « culturelles » par le sens commun, telles les pratiques qui se donnent à voir ou les spécificités identitaires qui s'affichent et souvent se revendiquent, ces repères culturels et ces référentiels de sens doivent être mis à jour par le chercheur. Il ne s'agit pas pour ce dernier de trancher le vrai du faux dans les versions contrastées que les acteurs donnent des événements passés et présents. Il ne suffit pas non plus d'explicitier la diversité des intérêts ou des logiques d'action des acteurs aux prises, comme la sociologie des organisations cherche classiquement à le faire.

La perspective de décodage interculturel s'intéresse aux catégories grâce auxquelles les acteurs interrogés organisent leur récit, opposant un « avant » à un « après », mettant en mots les significations prises dans leurs repères par ce qu'ils ont vécu. Elle permet, comme nous allons le voir, de donner une interprétation élargie du cours des événements qui se sont déroulés au sein de CARSUD, interprétation fortement démarquée des lectures qui ont pu en être données localement par des acteurs internes ou des observateurs externes incapables de prendre la distance requise par rapport à leurs propres grilles de lecture. Dans cette perspective, nous réexaminerons les trois temps forts de notre récit : l'échec initial des premiers expatriés, le retour à la paix civile au sein de CARSUD et l'adhésion spectaculaire manifestée par le corps social à la nouvelle équipe dirigeante.

Aveuglements métropolitains

Les dirigeants venus de métropole ont sans doute sous-estimé le caractère inconnu, dépaysant, voire insécurisant que peut prendre aux yeux de leurs employés l'univers de l'entreprise occidentale, dans lequel eux baignent avec aisance depuis si longtemps. Ils n'ont qu'une conscience limitée de l'écart considérable qui sépare la conception qu'ils se font de leur rôle de chef d'entreprise de celle que leurs nouveaux employés ont à l'esprit. Ils ne soupçonnent pas davantage qu'un syndicat de salariés puisse recouvrir localement une toute autre réalité qu'en métropole, pouvant rendre inefficaces leurs approches usuelles de la négociation sociale.



L'entreprise gérée à l'occidentale représente pour ses salariés une réalité à la fois nouvelle, séduisante et redoutable. Nouvelle, puisqu'elle introduit une rupture avec l'organisation sociale très hiérarchisée d'un monde traditionnel attribuant à chacun une place bien identifiée au sein de la communauté et balisant, par là-même, ses relations avec les autres (MALINOWSKI, 1931). Séduisante, puisque des possibilités y sont offertes de progresser dans l'échelle interne des statuts et des rémunérations. Redoutable, enfin, du fait que les critères de compétence qui sont avancés comme juges de paix inamovibles peuvent apparaître à beaucoup d'entre eux comme leur étant durablement défavorables. Mais c'est aussi un espace social où, contrairement aux expériences faites dans le monde traditionnel où chacun se voit assigner au sein de la communauté une place assortie d'un tissu d'obligations croisées, règne une forme inusitée d'anonymat - *a fortiori* dans une entreprise de transport, où le travail isolé est de règle. Contrairement aux usages du monde traditionnel, celui qui vient de l'extérieur est rarement accueilli. Ces salariés océaniens se trouvent ainsi dans une situation paradoxale puisque bien que nés dans le territoire, ils peuvent se sentir aussi dépayés dans leur univers de travail que le serait un immigré africain en métropole.

En Océanie, le chef d'entreprise se voit investi d'un rôle particulièrement important en matière d'intégration des salariés. Contrairement aux traditions métropolitaines, où chacun est censé travailler pour soi, guidé par le respect des droits et des devoirs liés à son métier (D'IRIBARNE, 1989), les employés locaux attachent une importance majeure à la relation qui les lie à celui (ou à celle) pour qui ils travaillent. Dans les traditions océaniques (LEENHARDT, 1937), cette relation se nourrit d'un respect réciproque manifesté par le souci qu'a le supérieur de son subordonné auquel fait écho le désir du second de répondre aux attentes du premier, qui a su l'accueillir et s'occuper de lui.

Une lecture métropolitaine interprétera sans doute cette dépendance assumée à l'égard d'une hiérarchie bienveillante comme faisant le lit de l'assistanat et du paternalisme. Elle placera bien plus haut dans la hiérarchie des priorités la professionnalisation des employés, source à ses yeux d'une autonomisation émancipatrice. Guidées par de tels référentiels, les directions métropolitaines ont fait largement fausse route dans leur approche de la situation qu'elles avaient à gérer : « *Je me suis rendu compte* », expliquait ainsi lors de notre première enquête le directeur en poste, « *que c'était le bordel intégral, qu'il y avait des jalousies terribles, qu'il y avait pas grand monde sur qui on pouvait compter. Je me suis dit : "On va faire le nécessaire". La première chose que j'ai faite, c'est de constituer des groupes de travail, [de] voir ce qui n'allait pas, comment ils percevaient leur métier (...). J'ai décidé de leur donner des moyens... J'ai réaménagé les bureaux, j'ai fait*

repeindre ; la salle de formation n'existait pas... Le diagnostic, c'était tout ça... ».

Par ailleurs, dans la culture politique océanienne, il est attendu du chef de la communauté qu'il maintienne un équilibre entre les différents clans (GODIN, 2009) et contribue à régler leurs différends par la consultation. La réinterprétation locale du rôle du chef d'entreprise prendra en compte cette dimension, attendant de lui qu'il veille sur l'harmonie interne de la communauté en évitant de favoriser tel ou tel sous-groupe quelle qu'en soit la base identitaire : syndicale, ethnique ou professionnelle (ces trois dimensions allant souvent de pair) : « *Quelqu'un qui veut la paix sociale dans sa société, il étudie bien les choses. Il équilibre bien, pour qu'il n'y ait pas trop de problèmes. Il faut qu'ils équilibrent les choses pour qu'il n'y ait pas de jalousie de qui pour qui, ou je ne sais quoi... ».*

L'appartenance syndicale répond au besoin d'affiliation du salarié à un groupe solidaire au sein duquel il retrouve une place, une parole et un tissu croisé d'obligations. Elle offre à celui-ci la possibilité de reproduire, entre adhérent de base et leader syndical, le même type de relation que celui-ci entretient ordinairement avec un chef de communauté. Chaque syndicat s'efforce d'attirer à lui les nouveaux embauchés, qui eux-mêmes ne se font pas prier pour adhérer, non pas nécessairement sur la base de choix politique ou d'appartenance à un même statut professionnel, mais plutôt en fonction de liens sociaux déjà tissés en dehors de l'entreprise. On comprend dans ce contexte les raisons pour lesquelles les leaders syndicaux, dont le rôle est de fédérer et de protéger les membres du groupe qui s'est reconnu en eux, s'intéressent en priorité à la défense des intérêts de leurs adhérents, attentifs à ce que le collectif qu'ils représentent soit aussi bien traité que ses rivaux.

De telles pratiques contredisent évidemment les représentations métropolitaines de la figure idéale du militant syndical homme de dialogue et de progrès social entièrement dévoué à la Cause. Incapables de prendre la distance qui conviendrait vis-à-vis de repères culturels largement inconscients, les dirigeants venus de métropole se dédouanent à bon compte de n'avoir pas su construire un dialogue fructueux avec leurs partenaires sociaux locaux au prétexte que ceux-ci « ne font pas leur métier de syndicaliste » (cette expression prend toute sa saveur dans une bouche métropolitaine) : « *Ils ne font pas leur métier de syndicaliste, se plaignait ainsi le directeur en poste lors de notre première enquête. Ils ne font que me faire ch... pour défendre des intérêts individuels, clientélistes et toujours mal placés. Ça n'est jamais la défense d'intérêts collectifs... Grille de rémunérations, suppression du temps partiel non choisi, moi, je croyais que c'était par là que l'on allait débloquer la situation... Pas du tout ! Les syndicats, ça n'est pas ça qui les intéresse. Les syndicats, [C] qui les intéresse, c'est la défense des intérêts individuels... ».*





Photo © Manta Nascimento/REA

« Par ailleurs, dans la culture politique océanienne, il est attendu du chef de la communauté qu'il maintienne un équilibre entre les différents clans et contribue à régler leurs différends par la consultation ». Franck Wahuzu, PDG d'Air Calédonie, devant la case du conseil coutumier, le futur Sénat, avril 1998.

En reproduisant des pratiques courantes en métropole consistant à installer comme partenaire privilégié le plus modéré des deux syndicats de l'entreprise, les premières directions de CARSUD n'ont sûrement pas mesuré les risques qu'elles prenaient à agir ainsi. Deux conséquences graves ont en effet découlé de ces choix. Tout d'abord, ces managers expatriés ont sérieusement mis à mal non seulement leur propre légitimité de chefs, mais aussi, au moins aux yeux d'une partie du personnel, le respect inhérent à cette position. Ces dirigeants seront de fait pris à partie autant en tant que personnes qu'en tant que responsables, parfois de façon violente. « *S'il y a un groupe de personnes qui lui mettent des punaises sur tout le corps, dit une conductrice de l'un de ces anciens directeurs, c'est sûr qu'il va succomber !* ». Plus grave encore, pour l'équilibre interne du corps social, ces impairs ont suscité une véritable fracture parmi les employés. Celle-ci ne se limita pas aux seules divergences de vues dans l'orientation de l'action syndicale, mais elle était aussi susceptible d'alimenter dangereusement les rivalités ethnico-politiques présentes dans la société locale. Ce qui est finalement arrivé...

Une réconciliation à la mode océanienne

Las des tensions qui avaient envahi leur quotidien de travail, les employés de CARSUD peuvent puiser dans leur répertoire culturel, notamment celui de l'obligation d'accueil et de l'humilité, des éléments propices à donner un sens positif à la reprise du travail de leurs collègues grévistes. « *Personnellement, explique une conductrice de l'autre syndicat, j'ai essayé de faire en sorte que mes collègues reprennent le travail comme si de rien n'était. Il fallait les accueillir* ». Ceux qui, en continuant à travailler avaient maintenu l'entreprise à flot, ont été encouragés par leur leader à se montrer beaux joueurs. Ainsi, ceux qui reviennent font savoir qu'en réalité, « dans leur tête », ils n'étaient jamais partis. « *Pour nous, raconte un conducteur gréviste, ce n'était pas vraiment... c'est comme si on avait quitté l'entreprise la veille, quoi ! On était à l'extérieur, mais on était toujours "dans" l'entreprise* ».

Les uns comme les autres font porter à ceux du « dehors » la plus grande part de responsabilité dans les troubles du dedans. Évoquant les passages délicats au portail, une conductrice mentionne le rôle protec-



teur joué par ses anciens collègues tempérant des agissements plus violents de militants venus d'ailleurs : « *On avait nos collègues travaillant ici, explique-t-elle, qui faisaient en sorte que l'on n'ait pas peur. Ils nous accompagnaient. Ils se mettaient debout pour nous rassurer, là où on passait. Il y avait plutôt des gens d'ailleurs, une quinzaine...* ».

Ce retour à la bienveillance a été précédé d'un processus de médiation (appuyé par un cabinet local) entre les deux organisations syndicales. Le déroulé du processus (voir l'Encadré 3) ne manque pas d'évoquer les rituels de parole à l'océanienne (TCHERKÉZOFF, 2003) où, dans un cadre très protégé de l'extérieur, chacun, s'étant mis à même hauteur que l'autre, est autorisé à « parler fort » et à dire ce qu'il a sur le cœur pour que mûrisse le consensus finalement recherché. Le contenu du pacte finalement conclu entre les deux leaders reste inconnu aussi bien du consultant que des nouveaux dirigeants de l'entreprise. Mais on peut raisonnablement penser que chaque leader s'est engagé vis-à-vis de l'autre à veiller au respect d'un strict équilibre dans l'attribution des récompenses comme dans l'administration des sanctions entre les membres des deux organisations. Chacun se sera aussi engagé à calmer les ardeurs vindicatives de ceux qui, parmi ses adhérents, voudrait déterrer à nouveau la hache de guerre. « *Même si, aujourd'hui, nous dit un syndicaliste, il y a des nouveaux qui voudraient installer ce climat-là, ils sont mal partis, parce qu'ils n'ont pas le droit de faire cela ici. C'est quelque chose que l'on a su préserver* ».

Les acteurs auront ainsi réussi, en s'appuyant sur les ressources culturelles locales, à rétablir la paix civile au sein de leur communauté de travail. Précédée par cette reprise de parole entre les leaders syndicaux, l'ar-

rivée d'un nouveau chef d'entreprise capable d'incarner cette figure d'autorité à la fois ferme et bienveillante a permis de faire basculer l'entreprise dans un régime de coopération qui constitue l'exact opposé de la configuration antérieure.

Une lecture métropolitaine pourra s'étonner d'une telle réconciliation établie non pas sur la base d'une convergence des lignes politiques ou idéologiques des organisations syndicales – qui restent en rivalité électorale aussi bien chez CARSUD que dans le reste du territoire –, mais sur la base d'un lien plongeant ses racines dans l'ancienneté de la relation personnelle construite (avant même les événements ici décrits) entre les deux leaders, l'un Kanak et l'autre Wallisien. Ce serait tomber là encore dans le même oubli de l'enracinement culturel local du fait syndical calédonien. Quand bien même le contexte institutionnel serait-il calqué sur celui existant en métropole (SEGAL, 2011), les logiques d'adhésion syndicale se révèlent, à l'image des relations hiérarchiques dans l'entreprise, construites selon de tout autres logiques que celles qui peuvent s'accommoder d'un tel virage idéologique, pour peu que le lien entre le leader et ses troupes soit maintenu.

Une heureuse synergie interculturelle

Les deux phases traversées par CARSUD peuvent être considérées comme les deux faces d'une même médaille. Soit, faute d'être en mesure d'échanger dans le respect mutuel, par la parole et par le don, on bascule vers l'affrontement et le rapport de force. Soit, comme l'illustre la situation présente de l'entreprise, on se trouve dans une situation où l'équilibre entre les composantes du corps social, qui restent en rivalité à

Encadré 3 : Le processus de médiation raconté par un des deux leaders syndicaux

« *C'est une initiative de la direction, et nous, on était d'accord. C'était une bonne démarche. On se retrouve et, là, on convoque "que" les responsables syndicaux, avec chacun un suppléant, une femme. Pareil [pour] eux : deux représentants. On nous explique comment ça va se passer. Chacun à notre tour, on va parler en se respectant. Sinon, la médiation sera annulée. Les conditions, c'est ça. Si l'on n'est pas d'accord, on arrête tout. Nous, on est d'accord. Eux, pareil* ».

« *Sur deux ou trois semaines, poursuit notre interlocuteur, on s'est vus deux fois par semaine. Ce qui n'était pas si mal, c'est qu'on était d'accord pour se retrouver dans la même salle. Les deux trois réunions qui suivent, ça a été les moments les plus difficiles. Chacun a parlé, critiqué ce qui s'était passé. On a pris en premier la parole et, là, on leur a dit "Putain ! vous avez fait ça ! Vous avez voulu fermer la boîte... Elle a failli fermer ! Vous avez perdu la main du conflit ! C'était dirigé vraiment par la maison mère, qui s'était imprégnée du conflit. Ce n'était plus aux gens d'ici..."*

Donc, on leur a dit tout ce que l'on pensait, tout ce que l'on avait subi comme insultes, et ils écoutaient, ils écoutaient...

Après, eux, ils ont parlé. Ils nous reprochaient moins [de choses] que ça : ils reprochaient tout à la direction, en fait ! ».



l'extérieur de l'entreprise, est respecté, sous la houlette d'une autorité légitime sachant exprimer, par sa générosité, son souci du bien-être de ses « sujets » et bénéficiant en retour de leur respect. L'arrivée du jeune directeur, associée à la capacité de son management à faire (enfin !) sens dans les repères de ses employés, a fait le reste.

Dans un univers structuré par les relations interpersonnelles, une grande importance est accordée au caractère des individus comme à la faculté de se projeter durablement dans une relation d'échange avec eux. L'expatrié métropolitain devra faire de sérieux efforts pour échapper au stéréotype du « Zoreille de base » distant, sûr de lui, beau parleur, mais en réalité simplement de passage sur le territoire. « Ils viennent ici, dit un machiniste parlant des anciens directeurs. Ils veulent imposer quelque chose tout de suite ; c'est leur logique. (...) Partir en disant : "j'ai fait cela" ». « Ils nous embobinaient avec des métaphores, dit un délégué décrivant ses premiers patrons, pour retomber au point de départ ». « Il pouvait traverser tout le couloir sans dire bonjour, confie un autre enquêté à propos de l'avant-dernier directeur. Il s'enfermait dans son bureau. Il était très cassant. Il n'a pas été apprécié par les salariés ». La personnalité du nouveau directeur tranche avec ces fâcheux précédents : il donne envie de s'investir,

disent de lui ses employés : « Les instructions qu'il nous donne, déclare une conductrice à propos de son directeur, ça donne envie d'avancer... Ce sont des messages d'espoir, voilà ! ».

Les personnes et les pratiques de la nouvelle équipe dirigeante, bien que métropolitaines d'origine, parviennent à s'inscrire positivement dans les repères culturels locaux. Le jeune directeur, dont chacun sait qu'il s'est fixé sur le territoire, est autant apprécié pour sa simplicité et sa serviabilité que pour son dynamisme : « Avant, on n'avait pas cela, souligne un conducteur évoquant le nouveau climat dans l'entreprise. On en a eu un, un directeur, on avait l'impression qu'il n'était là que pour nous sanctionner. Il nous disait : "je suis à votre écoute..." Mais quand il nous convoquait, c'était pour nous sanctionner. C'était jamais : "Qu'est-ce qu'il se passe ? Qu'est-ce qu'il t'arrive ?" ».

Le nouveau directeur se révèle également disposé à amorcer la relation d'échange avec ses subordonnés en sachant donner avant de recevoir, qu'il s'agisse de son temps personnel, de ses conseils ou parfois des moyens matériels mis à sa disposition. « C'est vrai, dit de lui le responsable de production, présent dans l'entreprise depuis ses débuts, qu'est-ce qu'il est généreux ! Avec tout le monde ! Je n'ai jamais vu ça !



Photo © AKG-IMAGNO

« Dans la situation présente de l'entreprise, on se trouve dans une situation où l'équilibre entre les composantes du corps social, qui restent en rivalité à l'extérieur de l'entreprise, est respecté, sous la houlette d'une autorité légitime sachant exprimer, par sa générosité, son souci du bien-être de ses "sujets" et bénéficiant en retour de leur respect ».



Quoiqu'il demande, il l'a, avant même de le demander. Mais il ne demande pas tous les jours ! ». Il parvient même à faire école, comme le déclare un des agents de maîtrise convaincu de la justesse de son approche vis-à-vis du personnel local : « Je fais comme le nouveau patron que l'on a aujourd'hui. Il m'a montré : plus je lui donne, plus il me donne en échange. Moi, je marche comme ça, avec l'équipe : je leur demande de faire le boulot, et quand ils me demandent quoi que ce soit, je ne vois pas pourquoi je leur dirais non. Quand on dit non, en général ça part en furie. L'autre, il s'énerve, et on s'énerve, en général, on ne s'entend pas. Je m'arrange, en sorte que quand il pourra me rendre service, il me rendra service ».

La responsable des relations sociales a su tirer de son expérience professionnelle au sein du territoire une philosophie qu'elle applique dans sa pratique professionnelle : « Quand on arrive dans des sociétés comme ça, on ne peut pas manager comme on [le] faisait avant. La philosophie que j'ai tirée des longues années que j'ai passées ici, c'est qu'il faut accepter, au début, d'avoir l'impression de perdre son temps. Mais cette "perte de temps" (entre guillemets) qu'on a l'impression d'avoir au départ, nous en fera gagner énormément, après ».

Dans un contexte métropolitain, le contenu de sa fonction pourrait lui apparaître un peu mince au regard de son statut de membre de l'équipe de direction. Elle-même se défend en souriant d'être « seulement » une assistante sociale. Mais elle sait construire sa légitimité interne autour de sa capacité d'écoute et d'assistance vis-à-vis des membres du personnel qui font appel à elle. Dans le contexte local, cette assistance a valeur de don et, en tant que telle, elle appelle, comme l'a montré Marcel Mauss, réception et contredon. « J'ai reçu un accueil extraordinaire. Ils attendaient depuis longtemps. Si je dis j'ai faim parce que je n'ai pas eu le temps de manger, je trouve une petite serviette avec trois gaufrettes. Y en a une qui m'a apporté du miel de Lifou... Ils me remercient, spontanément ».

Les entretiens annuels récemment introduits dans l'entreprise ont été bien accueillis, mais pour des raisons fort différentes de celles qu'avaient imaginées les concepteurs de cet outil. « J'ai reçu en entretien individuel chaque agent, explique-t-elle. Cette démarche a été très bien accueillie. Personne n'avait été reçu en entretien individuel, sauf pour prendre une dérouillée. Tout de suite, les gens ont poussé ma porte. Il y avait une attente très forte. C'est quand même dingue, que des postes comme le mien n'aient pas été mis en place comme ça ». Là où les Américains, les inventeurs de l'outil, voient dans ces révisions régulières des termes du contrat qui les lient temporairement à leur supérieur une clarification bienvenue du périmètre et du contenu de leur subordination (D'IRIBARNE, 1989), les Océaniens peuvent facilement y lire la manifestation d'une continuité de l'intérêt porté à leur personne, une réactivation du lien avec leur supérieur et une incitation à s'investir davantage.

Les limites de l'universalisme métropolitain

Qu'a-t-il manqué aux premiers dirigeants de CARSUD pour leur éviter les déboires qu'ils ont connus ? Sans doute les premières équipes dirigeantes de CARSUD auraient-elles tiré profit de formations, telles qu'il en existe localement, leur offrant une première entrée sur les spécificités de leur nouvel environnement de travail. Plus encore, à notre sens leur a fait défaut une prise de distance vis-à-vis des spécificités de leurs propres repères culturels. Les employés de CARSUD s'expriment en français, qui est non seulement la langue enseignée à l'école, mais aussi la *lingua franca* locale au sein d'un territoire où l'on parle une étonnante variété de langues différentes. L'empreinte culturelle océanienne ne se donne pas à voir si facilement, *a fortiori* aux yeux d'expatriés formés à l'école de l'universalisme français. S'estimant débarrassés des préjugés hérités de l'ère coloniale, les Métropolitains débarquent dans l'île, pleins d'optimisme sur leurs capacités à faire bouger les lignes en se montrant exemplaires à l'égard des locaux, à l'image de l'ancien directeur de notre entreprise, interrogé cinq ans plus tôt : « Le soir même de mon arrivée (j'avais débarqué du matin), j'ai fait un pot. Pour montrer ma détermination, j'ai fait un discours. J'ai trouvé que l'accueil était froid. Dès le lendemain, j'ai vu que les gens étaient collectivement froids, mais individuellement très sympas... Je me suis mis à apprendre le prénom de tout le monde. Je me sentais très à l'aise, et j'appelais tout le monde par son prénom. J'ai cru que j'allais mettre du baume au cœur à tout le monde. J'ai cru en moi dès la première semaine. Je me suis dit que bonne humeur et proximité avec le personnel, [cela] allait fonctionner ». On connaît la suite...

CONCLUSION

Le redressement de CARSUD peut être regardé comme apportant de l'eau au moulin de ceux qui défendent l'idée selon laquelle des recettes « universellement éprouvées » peuvent obtenir d'excellents résultats dans des environnements culturellement très éloignés de ceux au sein desquels ces idées avaient vu le jour. Monsieur de La Palice lui-même conviendra qu'il vaut mieux ouvrir le dialogue avec ses partenaires sociaux (*a fortiori* quand ceux-ci disposent d'un pouvoir de nuisance loin d'être négligeable) que de rester sourd aux messages portés par ces derniers. De même, se mettre à l'écoute des attentes de ses salariés vaut mieux que de les méconnaître ou les ignorer. Chacun sait cela, depuis les travaux bientôt centenaires de l'École des Relations humaines. À ce niveau de généralité, certaines prescriptions managériales possèdent une valeur universelle, ce dont se réjouiront sans doute ceux qui se méfient des théories enfermant les acteurs dans une essence culturelle surdéterminant leurs conduites.



Cependant, dès qu'il s'agit de passer de bonnes intentions d'ordre général à une pratique dûment localisée, il apparaît bien difficile de faire l'économie d'une réflexion sur les significations que donnent aux pratiques dirigeantes les employés auxquels s'appliquent les mesures et les décisions prises. La question se pose déjà au sein d'un univers culturellement homogène, tant la distance est souvent grande entre les lectures des enjeux de l'entreprise que font ceux qui dirigent et ceux qui sont dirigés. Elle revêt une acuité plus grande encore dès lors que l'on se trouve, comme dans notre cas d'étude, dans des environnements culturellement diversifiés.

L'analyse culturelle ne se limite pas à rendre compte des malentendus qui affectent le management des organisations multiculturelles. Elle permet d'élargir les registres d'interprétation des conflits qui traversent ce type d'organisation (CHEVRIER, 2013). Elle permet aussi, comme dans notre cas, d'éclairer les réussites atypiques (D'IRIBARNE, 2003) que certaines entreprises internationales intelligemment gérées connaissent dans des contextes culturels non occidentaux, là où beaucoup d'autres, avant elles, avaient échoué. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CHEVRIER (S.), *Gérer des équipes internationales : tirer parti de la rencontre des cultures*, Presses de l'Université de Laval, 2013.
- GEERTZ (C.), *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Books, 1973.
- D'IRIBARNE (P.), *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.
- D'IRIBARNE (P.), HENRY (A.), SEGAL (J.-P.), CHEVRIER (S.) & GLOBOKAR (T.), *Cultures et Mondialisation*, Seuil, 1998.
- D'IRIBARNE (P.), *Le Tiers-Monde qui réussit*, Paris, éd. Odile Jacob, 2003.
- D'IRIBARNE (P.), *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil, 2008.
- D'IRIBARNE (P.), "How to use ethnographical case studies to decipher national cultures", in PIEKKARI (R.) & WELCH (C.) (ed), *Rethinking the case study in international business and management research*, Edward Elgar, États-Unis, 2011.
- GODIN (P.) (Préface de Jean-Pierre SEGAL), *Le monde du travail au cœur du destin commun*, Nouméa, direction du Travail de Nouvelle-Calédonie, 2009.
- LEENHARDT (M.), *Notes d'ethnologie néo-calédonienne*, Paris, Institut d'Ethnologie (coll. Travaux et mémoires, 8), 1930.
- MALINOWSKI (B.), « La loi et l'ordre dans les sociétés primitives », in *Trois essais sur la vie sociale des primitifs*, Paris, Payot, 1993.
- MAUSS (M.), *Essai sur le don*, Quadrige, PUF, 2012.
- PAITA (G.) & CASAUMAYOU (J.), *Gabriel Païta : témoignage kanak*, éd. L'Harmattan, coll. « Mondes océaniques – Des conflits et des hommes », 1999.
- SEGAL (J.-P.), « Les entreprises d'origine française à l'épreuve du développement international », in *La Jaune et la Rouge*, n°624, Les différences culturelles, mars, 2007.
- SEGAL (J.-P.), *Le monde du travail au cœur du destin commun*, Nouméa, direction du Travail de Nouvelle-Calédonie, 2009.
- SEGAL (J.-P.), « Transférer un cadre institutionnel métropolitain est-il raisonnable ? Application à la régulation des relations de travail en Nouvelle-Calédonie », in *L'interculturel en entreprise*, LEEMAN (Danielle) (dir), Éditeur Lambert-Lucas, septembre, 2011.
- TCHERKEZOFF (S.), *Fa'a Samoa. Une identité océanienne*, L'Harmattan, 2003.